→ **Auszug aus PublicGovernance, Ausgabe Winter 2023/2024**
www.publicgovernance.de/zeitschrift

SCHWERPUNKTTHEMA

Zukunftsfähiges Personal-management in Zeiten der Digitalisierung: Was jetzt wichtig ist

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Der öffentliche Dienst in Deutschland steht heute vor Herausforderungen, die sich bereits im Verwaltungsalltag bemerkbar machen und die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung zunehmend beeinträchtigen. Nach einer repräsentativen Bürgerbefragung von dbb und Forsa aus dem Jahr 2023[1] ist der Staat nach Ansicht einer deutlichen Mehrheit der Bevölkerung (69 Prozent) heute nicht mehr in der Lage, seine Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen. Aber auch die Verwaltung sieht die Lage zunehmend kritisch. In dem diesjährigen „Zukunftspanel Staat und Verwaltung" – aufbauend auf einer deutschlandweiten Befragung von über 300 Behörden[2] – ist fast die Hälfte der befragten Behördenleitungen der Meinung, dass der Staat mit seinen Aufgaben und Problemen überfordert ist. Diese Befragung zeigt auch klar, wo die größten Herausforderungen aus Sicht der Behörden bestehen. Ganz oben an der Spitze, noch vor Digitalisierungs- und Einsparungsdruck, finden sich demografischer Wandel und Attraktivität als Arbeitgeber. Ein Vergleich über die letzten Jahre zeigt, dass gerade diese Themen am stärksten an Bedeutung gewonnen haben.

Hoher Handlungsdruck bei Personalmanagement im öffentlichen Dienst

Während die politische Aufmerksamkeit – und damit auch entsprechende Investitionen – während der letzten Jahre vor allem auf der schleppenden Verwaltungsdigitalisierung und dem OZG lag, ist aus Sicht der Behördenleitungen der Personalbereich die klar größte Herausforderung. Die Kombination einer Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation mit rund 1,3 Millionen Beschäftigten, die bis 2030 in den Ruhestand gehen, einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt sowie stark geänderter Erwartungen junger Menschen bzw. der sogenannten Generation Z an die Arbeitswelt führen in vielen Verwaltungen zu kritischen Personalengpässen. Der dbb konstatiert bereits heute eine Personallücke von 550.000 Beschäftigten und warnt vor einer signifikanten Schwächung der Leistungsfähigkeit des Staats.[3] Es ist somit dringend an der Zeit, das Thema Personal in den Vordergrund zu stellen und effektive und langfristige Maßnahmen in Richtung eines modernen und zukunftsfähigen Personalmanagements im öffentlichen Dienst zu setzen; gerade auch, um die Digitalisierung erfolgreich umzusetzen.

Fehlende Kompetenzen und Kapazitäten und die bisher nur unzureichende Verknüpfung von Digitalisierung und Personalmanagement bremsen die Verwaltungsdigitalisierung erheblich.

Bestandsaufnahme: Das sagen Beschäftigte des öffentlichen Diensts

Die gerade veröffentlichte Studie „Barometer Digitale Verwaltung" gibt aufbauend auf einer deutschlandweiten Befragung von Beschäftigten des öffentlichen Diensts interessante Einblicke im Hinblick auf Handlungsbedarfe und Möglichkeiten eines zukunftsorientierten Personalmanagements im öffentlichen Dienst; sie basiert auf dem AMO-Modell (vergleiche Textkasten auf Seite 8).

Insgesamt zeigt die Studie eine mehrheitlich hohe Zufriedenheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit ihrer derzeitigen Tätigkeit in der Verwaltung. Fast zwei Drittel (63 Prozent) sind zufrieden bzw. sehr zufrieden. Auffallend ist allerdings, dass gerade jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich weniger zufrieden sind. Eine klare Mehrheit der Befragten sieht auch ihre Zukunft beim aktuellen Arbeitgeber (71 Prozent), wobei auch dieser Wert bei jüngeren Befragten deutlich geringer ist. Deutlich negativer fällt ein Blick auf den Employee Net

1 dbb beamtenbund und tarifunion: dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst 2023. Der öffentliche Dienst aus Sicht der Bevölkerung, unter: www.dbb.de

2 Wegweiser Research und Centre for Digital Governance der Hertie School: Zukunftspanel Staat und Verwaltung 2023, unter: www.zukunftskongress.info/de/zukunftspanel (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

3 Klenner, S. (2023): Beamtenbund schlägt Alarm – „Uns fehlen 550.000 Beschäftigte". In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 7.11.2023, unter: www.faz.net

Studie „Barometer Digitale Verwaltung"

Die Studie „Barometer Digitale Verwaltung" wurde im Dezember 2023 veröffentlicht und basiert auf einer Befragung von 3.911 Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Die Studie wurde von next:public in Zusammenarbeit mit dem dbb und mit Unterstützung von IT-Beratungsunternehmen durchgeführt. Die wissenschaftliche Leitung lag bei Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid von der Hertie School, der auch wissenschaftlicher Leiter des Instituts für den öffentlichen Sektor ist. Ziel der Studie war es, eine Bestandsaufnahme der aktuellen Erfahrungen und Zufriedenheit von Verwaltungsbeschäftigten mit Digitalisierung und Personalführung in der eigenen Behörde zu leisten, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für ein zukunftsfähiges Personalmanagement abzuleiten. Die Befragung wurde online via Lama-Poll im Erhebungszeitraum von Mai bis Juni 2023 durchgeführt. Die Antworten stammen zu 33 Prozent von Beschäftigten auf Bundesebene, zu 49 Prozent auf Länderebene und zu 20 Prozent auf kommunaler Ebene. Die Gesamtstudie findet sich unter https://nextpublic.de/barometer-digitale-verwaltung.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Promotor Score (ENPS)[4] aus. Dieser etablierte Indikator zur Messung der Personalbindung gibt an, wie sehr Beschäftigte ihren Arbeitgeber Freunden oder Bekannten weiterempfehlen würden. Der ENPS als Differenz zwischen Promotoren und Kritikern liegt lediglich bei minus 37 Prozentpunkten, das heißt, dass es deutlich mehr Kritiker als Promotoren gibt. Der öffentliche Dienst scheint für viele Beschäftigte mehr ein sicherer Hafen zu sein als ein Wunscharbeitgeber, den man anderen empfehlen kann.

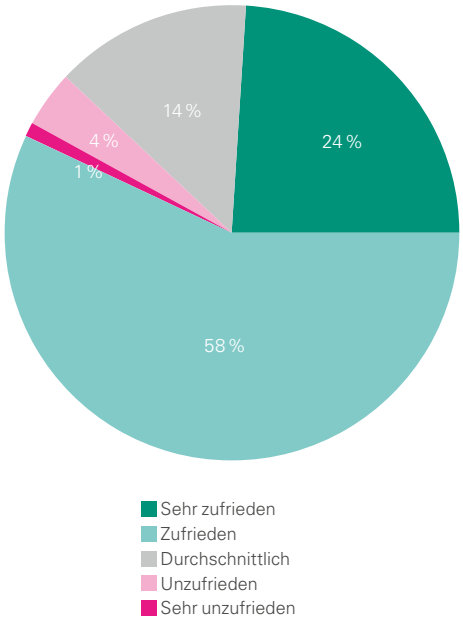
Beschäftigte bemängeln Arbeitsumfeld und fehlende Lernmöglichkeiten

Die Ergebnisse der Studie zeigen auch klar auf, wo die Beschäftigten Verbesserungspotenzial sehen. Zum einen hinsichtlich der Möglichkeit, sich bestmöglich in die Organisation einzubringen („Opportunity" – vergleiche Textkasten zum AMO-Modell). So ist etwa nur ein Viertel der Befragten der Meinung, dass der Arbeitgeber Rahmenbedingungen schafft, die es erlauben, die Potenziale der Beschäftigten voll zu nutzen, während fast 50 Prozent dem nicht zustimmen. Nur jeder zweite Beschäftigte hat das Gefühl, mit der täglichen Arbeit in der eigenen Behörde etwas bewirken zu können. Ein erheblicher Anteil der Befragten beklagt auch das Fehlen eines inspirierenden Arbeitsumfelds, in dem man viel lernen kann, und es wird von vielen Befragten festgestellt, dass in den Teams nur wenig neue Ideen ausprobiert und keine agilen Methoden oder Arbeitsweisen genutzt werden.

Nicht ausreichende Digitalisierung ist großer Hemmschuh

Im Hinblick auf die Arbeitsumgebung ist insbesondere die schleppende Digitalisierung aus Sicht der Befragten ein klares Defizit. Nur jeder dritte Befragte ist der Meinung, dass die eigene Verwaltung die Chancen der Digitalisierung nutzt, und auch Homeoffice wird immer noch nicht ausreichend ermöglicht. Fehlende durchgängige digitale Prozesse oder Widerstand des Vorgesetzten werden von über einem Drittel der Befragten als Gründe genannt, warum man nicht mehr im Homeoffice arbeiten kann. Gerade auch von den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die technische Arbeitsplatz-Ausstattung sehr kritisch beurteilt. Lediglich ein Drittel der unter 30-Jährigen ist damit zufrieden. Viele Aufgabenbereiche wie etwa das Personalwesen sind weiterhin nur ungenügend digitalisiert und medienbruchfreie digitale Prozesse noch unzureichend umgesetzt. Auch hinkt die IT-Ausstattung noch der Privatwirtschaft hinterher. Über 70 Prozent der Befragten arbeiten mit veralteten Microsoft-Office-Versionen (MS Office 2019 oder älter), deren Mainstreamsupport bereits ausgelaufen ist. Dieses erscheint als starker Hemmschuh für eine attraktive Verwaltung. Insgesamt sind die Befragten der Digitalisierung gegenüber klar positiv eingestellt und offen für digitale Arbeitsweisen und IT-Ausstattung: So stimmen über 70 Prozent der Aussage zu, dass Digitalisierung ihre Arbeit erleichtert, und fast 50 Prozent stehen auch einer möglichen Nutzung von KI in der eigenen Verwaltung positiv gegenüber.

Abbildung 1: **Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Fähigkeiten und Kompetenzen, um Ihre tägliche Arbeit zu bewältigen?**



Abweichungen zu 100 Prozent sind rundungsbedingt

Quelle, in Anlehnung an next:public GmbH (2023): Barometer Digitale Verwaltung

4 Das potenzielle Ergebnis (die Weiterempfehlungsrate/ENPS) liegt im Bereich von –100 und +100. Grundsätzlich gilt ein Wert größer null als positiv, denn dann besitzt der jeweilige Arbeitgeber/Dienstherr mehr Promotoren als Detraktoren – also mehr Fürsprecher als Kritiker.

Das Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modell

Als Orientierungsrahmen für ein zukunftsfähiges bzw. strategisches Personalmanagement bietet sich das Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modell an. Es unterscheidet drei übergeordnete Handlungsfelder eines erfolgreichen strategischen Personalmanagements, gerade auch im Kontext der Digitalisierung. (1) Die Förderung von *Kompetenzen und Fähigkeiten (Abilities)* zielt darauf ab, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets über das notwendige Maß an Kompetenzen verfügen, um die Aufgaben der Organisation bestmöglich zu erfüllen. Dazu gehören Rekrutierungsmaßnahmen, Personalauswahl, aber insbesondere auch Aus- und Weiterbildung. (2) Sicherstellung und Steigerung der *Motivation* der Mitarbeitenden. Dazu gehören etwa Leistungsbeurteilungen, Wertschätzung und Feedback, Anreiz- und Vergütungssysteme, aber auch Arbeitsplatzausstattung sowie Beförderungs- und Karriereprogramme und Arbeitsplatzsicherheit. Und (3) die *Schaffung von Gelegenheiten (Opportunity)* bzw. Rahmenbedingungen, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch erlauben, ihre Fähigkeiten und Motivation zur Erreichung der Organisationsziele bestmöglich einzusetzen. Das betrifft etwa die Arbeitsorganisation, das Jobdesign, die Arbeitskultur, aber auch die Einbindung von Mitarbeitenden, den offenen Informationsaustausch oder eine funktionierende digitale Arbeitsumgebung.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

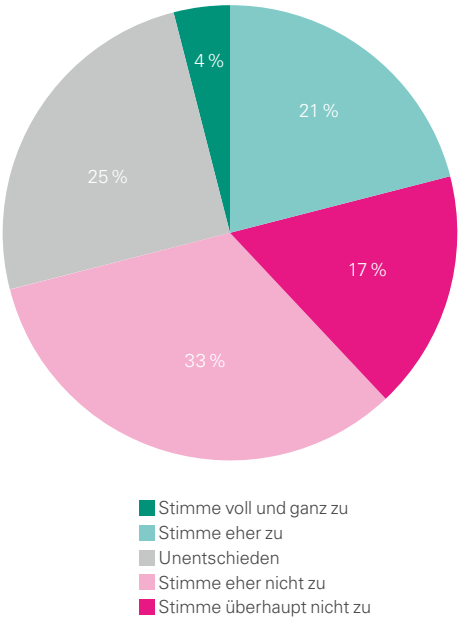
Arbeitgeber fördern Kompetenzen der Mitarbeitenden nur ungenügend

Auch beim zweiten Handlungsfeld, den Kompetenzen („Abilities" – vergleiche Textkasten zum AMO-Modell), sehen die Befragten klares Verbesserungspotenzial. Während eine klare Mehrheit zufrieden ist mit den eigenen Fähigkeiten (vergleiche Abbildung 1) und Kompetenzen, um die tägliche Arbeit zu bewältigen, stellen 39 Prozent der Befragten fest, dass sie von ihrem Arbeitgeber keine passenden, auf persönliche Bedürfnisse und Interessen abgestimmten Lernangebote erhalten. Und fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihre Führungskraft ihnen keine individuellen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt (vergleiche Abbildung 2). Und auch hier zeigt sich, dass die jüngeren Beschäftigten das noch deutlich kritischer sehen.

Im Hinblick auf die Motivation (vergleiche Textkasten zum AMO-Modell) der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist interessant zu sehen, welche Faktoren als am wichtigsten

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 2: **Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu: „Mein Arbeitgeber schafft Rahmenbedingungen, unter denen ich mein volles Potenzial abrufen kann."**



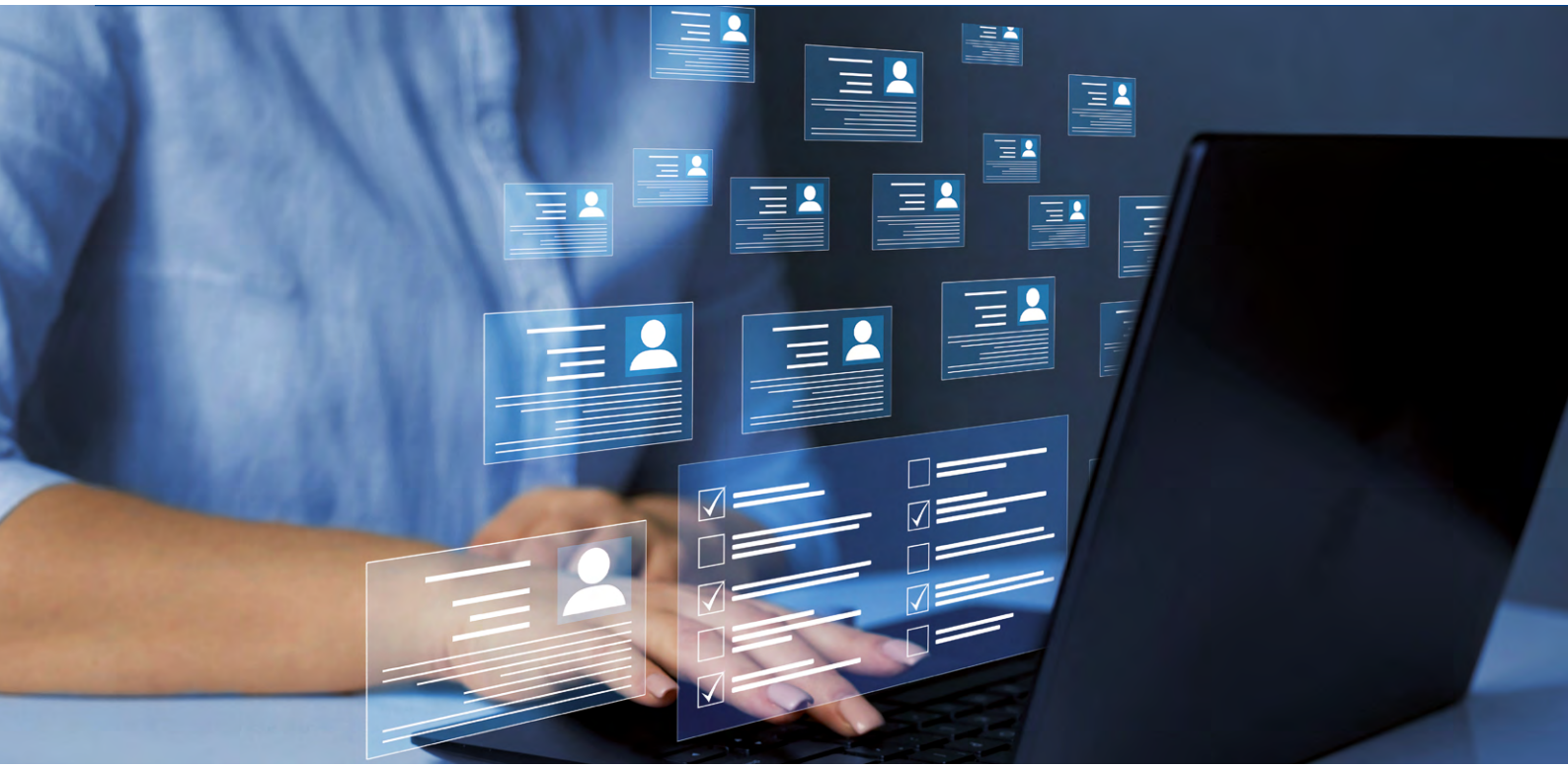
Quelle, in Anlehnung an next:public GmbH (2023): Barometer Digitale Verwaltung

erachtet werden; und vor allem, wo die höchste Unzufriedenheit besteht. Dazu liefert die Vorgängerstudie „Bleibebarometer Öffentlicher Dienst: Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung"[5] aus dem Jahr 2022 interessante Einblicke. Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie die Möglichkeiten einer Weiterentwicklung rangieren hier ganz oben noch vor Vergütung und Karrieremöglichkeiten; und gerade bei den ersten beiden Faktoren punktet die Verwaltung sehr stark. Bei anderen klassischen Motivationsfaktoren besteht bei den Befragten hingegen erhebliche Unzufriedenheit. Flexible Einteilung der Arbeitszeit, Freiräume, um die eigene Arbeit gut erledigen zu können, Wertschätzung bzw. Anerkennung durch die eigene Führungskraft oder das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten durch die/den Vorgesetzte/n wird von einem erheblichen Teil der Befragten kritisch gesehen.

Handlungsempfehlungen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement

Generation Z in den Fokus nehmen: Bei den Ergebnissen fällt auf, dass gerade jüngere Beschäftigte Führung und Personalmanagement in ihrer Behörde durchgängig kritischer betrachten. Das spiegelt wider, was der Bildungs- und Jugendforscher Professor Hurrlemann als eine „Revolution am Arbeitsmarkt" bezeichnet. Die sogenannte Generation Z (zwischen 1997 und 2012 geboren) zeigt nicht mehr die Bereitschaft, zu den Konditionen der Eltern zu arbeiten, und stellt hohe Erwartungen an den Arbeitgeber. Autoritäten

5 Next:Public GmbH (2022): Bleibebarometer Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, unter: www.nextpublic.de



werden nicht mehr akzeptiert und das traditionell hierarchische Führungsmodell der Verwaltung stößt auf wenig Sympathie.[6] Gleichzeitig hat der öffentliche Dienst gerade für diese Generation hohes Anziehungspotenzial, das es zu nutzen gilt: Ein großer Teil der Generation Z schätzt Sicherheit, hat ein starkes Interesse für Politik und sucht nach sinnstiftender Arbeit. Sie wollen aktiv handeln und verstehen, wie Politik gemacht wird. Um diese Generation zu gewinnen und zu halten, muss die Verwaltung mehr bieten als Arbeitsplatzsicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ein gesundes, konstruktives Arbeitsklima, Gestaltungsmöglichkeiten, Mitbestimmung im Team, eine Kultur der Wertschätzung und des Lernens, moderne Arbeitsplatzausstattung und umfassendes digitales Arbeiten, Diversität, selbstbestimmtes und flexibles Arbeiten, aber auch Nachhaltigkeit müssen stärker Einzug halten und durch ein zukunftsorientiertes Personalmanagement systematisch gefördert werden. Die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt zeigen klar auf, in welchen Bereichen besonderer Handlungsbedarf besteht.

Personalarbeit stärker strategisch ausrichten: Diese grundlegenden Anpassungen der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsklimas können nur gelingen, wenn in Verwaltungen das Thema Personal und Führung ganz oben auf der Agenda steht und eine stärkere strategische Ausrichtung der Personalarbeit im Sinne eines strategischen Human Resource Management erfolgt. Welche Kompetenzen braucht die Verwaltung in welchen Bereichen, um auch in Zukunft handlungsfähig zu bleiben und die Digitalisierung zu ermöglichen? Wie kann es gelingen, diese Kompetenzen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften aufzubauen? Wie gelingt es, die notwendigen Fachkräfte alternativ für entscheidende Zukunftsaufgaben wie Digitalisierung zu gewinnen?

Wie kann man Mitarbeiterführung der Führungskräfte professionalisieren? Eine strategische Personalplanung sollte Antworten auf diese Fragen aufzeigen und vorantreiben. Personalbereiche sollen neue Instrumente wie Kompetenzprofile, Befragung von Mitarbeitenden sowie deren stärkere Partizipation, interdisziplinäre Teams oder 360-Grad-Feedback etablieren und die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen stärker in den Vordergrund stellen.

An Best-Practice-Beispielen – auch international – orientieren: Wichtiges Signal wäre etwa die Ernennung eines übergreifenden Chief People Officer – analog dem CIO, den es bereits in vielen Behörden gibt – wie er etwa in der britischen Verwaltung seit 2016 etabliert ist. Internationale Beispiele können wichtige Anregungen liefern. So haben die Niederlande etwa für den öffentlichen Dienst im Jahr 2018 eine neue strategische Personalpolitik für die Periode bis 2025 beschlossen: Die Strategie hält unter dem Titel „Für das Gemeinwohl arbeiten" sieben Prioritäten wie etwa eine inklusivere und diversere Verwaltung, agiles Arbeiten, den Grundsatz „put people first" oder auch die zentrale Verantwortung von Führungskräften für die Weiterentwicklung der Beschäftigten fest.[7] In der Schweiz wird gerade an der zweiten Entwicklungsstufe der Personalstrategie für die Bundesverwaltung gearbeitet. Ziel der Personalstrategie[8] ist es dort, Mitarbeitende, Führungskräfte und HR-Fachleute auf die tiefgreifenden Veränderungen vorzubereiten, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Darüber hinaus fokussiert die Strategie die Gestaltung der digitalen Transformation sowie die Gewinnung und Entwicklung entsprechender Kompetenzen.

6 Luck, J. (2023): Wie die Generation Z den Arbeitsmarkt aufmischt: „Bedeutet eine Revolution", 5.12.2023. In: Stern, unter: www.stern.de/gesellschaft/gen-z-auf-dem-arbeitsmarkt---das-bedeutet-eine-revolution--33142832.html (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

7 Government of the Netherlands (2018): Working for the public good – Strategic government human resources policy 2025, unter: www.government.nl/documents/policy-notes/2018/09/30/working-for-the-public-good---strategic-government-human-resources-policy-2025 (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

8 Eidgenössisches Personalamt EPA: Personalstrategie, unter: www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalstrategie_bundesverwaltung.html (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Verfahren für Rekrutierung und Einstellung verbessern: Angesichts der am Anfang des Beitrags ausgeführten demografischen Lücke kommt den Bereichen Personalrekrutierung und Einstellungsverfahren eine besonders hohe Bedeutung zu. Einstellungsprozesse sind eine klare Achillesferse der Verwaltung. Sie dauern in der Regel viel zu lange, sind zu bürokratisch und zu wenig wertschätzend, sodass man hier viele potenzielle Bewerber verliert oder erst gar nicht anspricht. Eine Untersuchung von Arbeitgeberbewertungsportalen[9] hat etwa ergeben, dass Bewerberinnen und Bewerber den öffentlichen Dienst deutlich schlechter bewerten als die dort bereits Beschäftigten. Deren Zufriedenheit mit ihrem Arbeitgeber im öffentlichen Dienst liegt im Mittelfeld. Diese Differenz ist auch wesentlich ausgeprägter als in der Privatwirtschaft und unterstreicht, dass gerade hier hohes Verbesserungspotenzial besteht.

Kampagnen für Personalmarketing entwickeln: Im Hinblick auf Personalmarketing und Employer Branding haben viele Verwaltungen die Bedeutung erkannt, und es gibt bereits innovative und erfolgreiche Kampagnen wie etwa von Dataport, denen es gelungen ist, mit einer Employer-Branding-Kampagne die Bewerberzahlen um 60 Prozent – bei Initiativbewerbungen sogar um das Dreifache – zu steigern.[10] Entscheidend für einen langfristigen Erfolg ist hier aber die Übereinstimmung zwischen nach außen vermitteltem Image und tatsächlicher Arbeitswelt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Neueinsteiger aufgrund nicht erfüllter Erwartungen die Verwaltung auch relativ schnell wieder verlassen und die Bemühungen, Verwaltung als attraktiven und modernen Arbeitgeber zu positionieren, stark konterkariert werden.

Potenzielle Bewerber aus anderen Sektoren ansprechen: Das Gleiche gilt auch für Bestrebungen, mit denen erfahrene Querwechsler bzw. Talente aus anderen Sektoren für einen Wechsel in die Verwaltung gewonnen werden sollen – wie etwa durch das „Work for Germany"-Programm des Bundes. Für den nachhaltigen Erfolg ist auch hier entscheidend, dass man attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven anbietet, um diese Personen langfristig zu halten. Eine Studie über die Möglichkeiten von Querwechslern in die deutsche Verwaltung hat gezeigt, dass das deutsche Verwaltungssystem sich durch eine besonders starke Geschlossenheit und geringe Karrieremobilität zwischen den Sektoren auszeichnet.[11] Gleichzeitig sind Querwechslerinnen mit ihren unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen besonders geeignet, die Handlungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken und Kapazitätsdefizite schnell zu überwinden. Eine Untersuchung der Erfahrungen von Quereinsteigern zeigt, dass diese vor allem die starke Formalisierung und Bürokratisierung des Verwaltungshandelns, eine wenig ausgeprägte Ergebnisorientierung, sehr langwierige Entscheidungsprozesse sowie insbesondere Defizite im Personalmanagement (zum Beispiel bei Fortbildung, Führungskräfteentwicklung, Beurteilungswesen; fehlende interdisziplinäre Teams) negativ wahrnehmen und von einer langfristigen Karriere im öffentlichen Dienst abhalten. Um Querwechslern einen erfolgreichen Einstieg zu ermöglichen, braucht es auch eine aktive Unterstützung durch die oberste Führungsebene und den Personalbereich.

Personalmanagement zukunftsorientiert aufstellen: Was die Verwaltung heute angesichts der personellen Herausforderung braucht, sind nicht einzelne Maßnahmen, sondern ein umfassendes zukunftsorientiertes Personalmanagement. Aufbauend auf einer Priorisierung von Personal und Führung in der Behörde durch die Behördenleitung braucht es einen strategischen Ansatz, der sämtliche Bereiche der Personalarbeit von Rekrutierung und Personalgewinnung bis hin zu den oben ausgeführten Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des öffentlichen Diensts für neue, aber insbesondere auch bestehende Beschäftigte umfasst. In der deutschen wie auch internationalen Verwaltung finden sich dafür viele interessante Anregungen, die Hoffnung machen, dass das auch gelingen kann.

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

9 Next:Public GmbH (2020): Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen, 16.10.2020, unter: www.nextpublic.de

10 Dataport (2020): Employer-Branding-Kampagne von Dataport war ein voller Erfolg, 14.9.2020, unter: www.dataport.de/nachricht/employer-branding-kampagne-von-dataport-war-ein-voller-erfolg (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

11 Hammerschmid, G./Hustedt, Th. (2020): Querwechsler als Impulsgeber für die Verwaltung von morgen, Centre for Digital Governance der Hertie School, unter: www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_Centres/Centre_for_Digital_Governance/Papers/Studie_Querwechsler_Hammerschmid_Hustedt_2020.pdf (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.